

Praxisworkshop Führungskräfte stärken – Beschäftigte auf Digitalisierung vorbereiten

Am 06. Februar 2019 fand in der BAuA in Dortmund der Praxisworkshop „Führungskräfte stärken – Beschäftigte auf Digitalisierung vorbereiten“ statt. Auf Einladung des BAuA-Forschungsprojektes „Lernförderliche Arbeitsgestaltung in der Dienstleistung: Die Rolle von Führungskräften“ diskutierten 13 Referentinnen und Referenten und 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die Herausforderungen der Digitalisierung für Organisationen und Beschäftigte. Im Mittelpunkt stand mit der Sachbearbeitung ein Aufgabenfeld, das in öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen Kernaufgaben übernimmt.

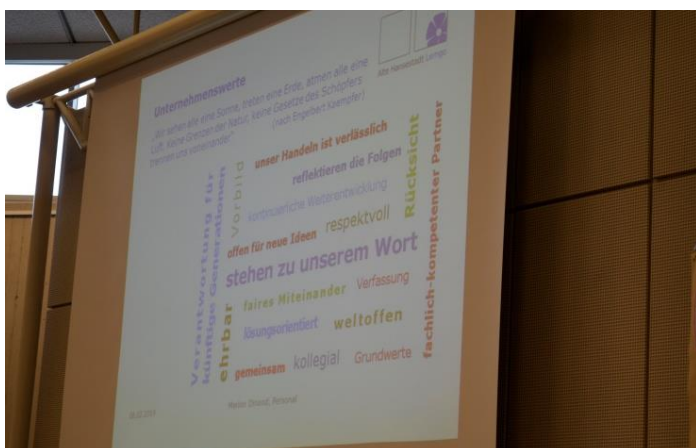
In ihrer **Begrüßung** nahm Frau Dr. Beate Beermann, Fachbereichsleiterin „Grundsatzfragen und Programme“ der BAuA, eine erste Einordnung des Tagungsthemas vor. Die Erforschung von veränderten Chancen und Anforderungen im Zuge des digitalen Wandels ist ein Schwerpunktthema von BMAS und BAuA. Leitbild dabei ist die menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Frau Dr. Anita Tisch, Leiterin der Gruppe „Wandel der Arbeit“ der BAuA, fokussierte in ihrer **Einführung** in die Tagung den Blick auf die gestiegene Relevanz des Themas Lernen in der Arbeitswelt. So meinen 78% der befragten Beschäftigten des BMAS-Monitors (2016), dass technologische Neuerungen eine beständige Weiterentwicklung der Fähigkeiten erfordern. Auch die Personalführung muss sich in der digitale Transformation der Arbeit verändern, ihre Bedeutung kann im Zuge der Veränderungen wachsen, denn es wird wichtiger, den Beschäftigten Orientierung zu bieten.

Anschließend stellte Dr. Götz Richter, Projektleiter des Forschungsprojektes „**Lernförderliche Arbeitsgestaltung in der Dienstleistung: Die Rolle von Führungskräften**“ erste Ergebnisse vor. Im Rahmen des Projektes konnten zehn Organisationen aus den Bereichen der öffentlichen Verwaltungen und Finanzdienstleistungen als Projektpartner gewonnen werden. Ein Alleinstellungsmerkmal des Forschungsvorhabens besteht darin, dass Führungskräfte und zugehörige Beschäftigte befragt werden konnten. Dadurch ist es möglich, die Angaben der Führungskräfte mit denen von Beschäftigten aus ihren Teams abzugleichen. Im Mittelpunkt der schriftlichen Befragung standen Fragen zu Arbeitsqualität, Arbeitsorganisation, Arbeitsbelastung und natürlich Personalführung. In diesen Organisationen haben sich 144 Führungskräfte und 551 Sachbearbeiter/innen an der Befragung beteiligt. Zentrale Ergebnisse sind die positiven Effekte lernförderlicher Arbeitsgestaltung und lernförderlicher Führung. Führungskräfte können durch Arbeitsgestaltung (z.B. Schaffung von Ressourcen, Transparenz, Autonomie und Vielfalt von Teiltätigkeiten) und lernorientierte Führung (z.B. Feedback, Reflexion von Anforderungen und Lernerfolgen) positiv auf das Kompetenzerleben und das Gesundheitserleben wirken. Dazu benötigen Führungskräfte jedoch entsprechende Rahmenbedingungen, beispielsweise einen strategischen Auftrag zur Mitarbeiterentwicklung. Unter

<https://www.degruyter.com/view/j/arbeit.2018.27.issue-4/arbeit-2018-0024/arbeit-2018-0024.xml?format=INT>

steht ein Beitrag über Ergebnisse aus dem Projekt der BAuA zum kostenlosen Download zur Verfügung.

Der erste Block der Tagung thematisierte veränderte Anforderungen an die Sachbearbeitung aus der Sicht der Praxis. Marcus Tarrach, Amtsleiter für Steuerung und Personal der Stadt Löhne, ging dabei auf **veränderte Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern** ein. Gewandelt haben sich die Erwartungen vor allem hinsichtlich



Praxisworkshop

der Erreichbarkeit, der Schnelligkeit sowie der genutzten Kommunikationswege. Bürgerinnen und Bürger möchten unabhängig von Zeit und Ort, schnell und auf unterschiedlichen Kommunikationswegen mit der Verwaltung interagieren. Neue Anforderungen an die kommunalen Dienstleister in der Stadtverwaltung resultieren zudem aus dem Online-Zugangs-Gesetz (OZG), aus der erforderlichen Mehrkanalfähigkeit sowie aus dem Umbau des Workflows für die verstärkte Nutzung digitaler Technologien. Die digitale Dienstleistung braucht ein Marketing, das den Charakter des digitalen Angebots aufzeigt und den Beschäftigten stärkere Chancen für Telearbeit bietet.

Martina Pabst, Leiterin des Fachdienstes Organisation und IT der Stadt Lüdenschied, hat sich mit **Veränderten Erwartungen der Politik** befasst. Für eine Stadtverwaltung steht dabei die Kommunalpolitik in Vordergrund. In der Kommunalpolitik engagiert sich eine Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlichen Interessen und unterschiedlichen Kenntnissen zu rechtlichen, technischen und organisatorischen Zusammenhängen – oftmals nur geeint im Wunsch, besser als die Nachbargemeinde dazustehen. Die Bundesebene wirkt - vermittelt durch die Länder - ebenfalls auf die Kommunen und ihre Verwaltungen ein. Getrieben von dem Ziel, einen vermeintlichen Digitalisierungsrückstand gegenüber anderen Ländern aufholen zu müssen, wird ein künstlicher Wettbewerb zwischen den Bundesländern initiiert. Im Vordergrund stehen technische Fragen – gesetzliche Hemmnisse, wie z.B. das Schriftformerfordernis für bestimmte Verwaltungsleistungen, bleiben unbearbeitet. Die Länder vergeben ihrerseits Fördermittel an Modellkommunen (vielfach mit schwer nachvollziehbaren Auswahlkriterien) und zielen auf die Entwicklung von Prototypen oder Referenzprozessen (wie z.B. die einheitliche Gewerbeanmeldung oder der einheitliche Wohngeldantrag etc.) – dabei wird aber meist übersehen, dass kommunale Verwaltungen durch unterschiedliche Prozesse und Fachverfahren gekennzeichnet sind. Abgesehen von allen skizzierten Herausforderungen ist die Digitalisierung eine große

Chance, um die Verwaltungsprozesse mithilfe neuer Techniken effizienter zu machen – und damit auch eine Antwort auf den demografischen Wandel und die Notwendigkeit, in Zukunft Verwaltungsarbeit mit weniger Personal bewältigen zu müssen.

Die **veränderten Erwartungen der Beschäftigten** durch den digitalen Wandel stellte Anja Wißwa, Personalrätin bei der Sparkasse Dortmund, dar. Veränderungen gehen immer mit Unsicherheiten für Beschäftigte einher, und je tiefgreifender diese sind, desto wichtiger ist es, die Sorgen der Beschäftigten ernst zu nehmen und als Unternehmen zu gewährleisten, dass diese sich nicht negativ auf Motivation und Gesundheit auswirken. Digitalisierung im Bankensektor bedeutet auch: Immer mehr Maschinen können Arbeiten erledigen – das bedeutet: weniger Arbeitsplätze stehen zur Verfügung, für verbleibende Plätze wird die Bezahlung schlechter, da tarifliche Kriterien wie selbständige Leistungen und Verantwortung von EDV-Programmen übernommen wird. Bereits jetzt schon lassen Großbanken Marktfolgetätigkeiten zu Dumpingpreisen im (ost-) europäischen Ausland erledigen. Es gibt zunehmende Tendenzen zu Outsourcing-Maßnahmen, die immer einhergehen mit einer deutlich geringeren Bezahlung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Praxisworkshop

Ein anderer Aspekt der Digitalisierung ist die ständige Erreichbarkeit. Eine ständige Erreichbarkeit durch digitale Infrastrukturen kann mit Arbeitsüberlastung und schlechterer Erholung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einhergehen. Dies erfordert entsprechende Maßnahmen von organisationaler Seite, die teilweise erst etabliert werden müssten. Dabei ist vielfach nicht bekannt, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, z. B. um einen Home-Office-Arbeitsplatz eingerichtet zu bekommen bzw. wie auch „Mobiles Arbeiten“ gestaltet sein muss. Erkämpfte Arbeitsschutzbestimmungen sind nicht bekannt oder werden als Hindernis – nicht als Schutz – angesehen. Das Thema Entgrenzung wird gern übersehen, überhört oder einfach ignoriert! Hier liegt eine Herausforderung bei Betriebs- und Personalräten, die Beschäftigte mit unterschiedlichen Interessenlagen und Vorstellungen vertreten. Und die dann auch noch in der Pflicht sind, bestehende Schutzbestimmungen wie z.B. das ArbZG, ASiG auf Einhaltung überwachen zu müssen. Schnelle Veränderungen verlangen neue Regelungen! (Beispiel: permanente Erreichbarkeit, flexible Arbeitszeiten, dabei aber gute Erfolge der Vergangenheit nicht aufgeben: 5-Tage-Woche als Beispiel).

Friedrich Fuß, Chief Digital Officer bei der Bundesstadt Bonn, stellte in seinem Impulsvortrag dar, wie sich **Anforderungen durch die zunehmende Digitalisierung** verändern. Er betont, dass die Transformation zum Aufbau einer digitalen Verwaltung vor allem arbeitskulturelle Veränderungen erfordert und weniger ein technisches Thema ist. Die digitale Transformation der Arbeit ist ein integraler Bestandteil des Tagesgeschäfts. Die Veränderung vollzieht sich schnell und ist tiefgreifend. Einige wichtige Erfolgsfaktoren sind zu nennen: Der Erfolgsfaktor Mindset bezeichnet eine Veränderung von Mentalität oder Orientierung, z.B. von problemorientiertem Denken zu lösungsorientiertem Handeln, vom Silodenken zum Prozessdenken, von Verschlossenheit zu Transparenz, von Hierarchien zu Netzwerken, von

Einzelzielen zu gemeinsamen Zielen, von Kontrolle zu Vertrauen. Der Erfolgsfaktor Leadership meint, Veränderungen gemeinsam zu gestalten, einen regelmäßigen, vertrauensgeprägten Informationsaustausch, eine gelebte Fehlerkultur sowie die Offenheit für Rat und Unterstützung – von Kollegen oder Experten. Leadership bedeutet die Mitarbeiter/innen zu unterstützen – beim Lösen ihrer Aufgaben und Entwickeln ihrer Kompetenz. Weitere Erfolgsfaktoren sind ein professionelles Projekt- und Prozessmanagement der digitalen Transformation der Arbeit in und durch die Organisation.

Die digitalisierte Sachbearbeitung braucht neue Rollen wie Vermittler, Moderator, Coach, Enabler, Empowerer, Kommunikator, Projektmanager, Berater, Prozessdesigner und Lösungsfinder. Diese neuen Rollen erfordern neue Kompetenzen oder Fähigkeiten. Beispiele sind agile Methoden wie SCRUM, Feedback, Social Media Kommunikation, Kollaboration, Teilen, Netzwerken, Transparenz schaffen, Selbstmanagement, Resilienz, Neugier, Loslassen. Die neuen Arbeitspraktiken und Rollen müssen bereichs- und abteilungsübergreifend angeeignet und eingesetzt werden. Essentiell ist die kooperative und lösungsorientierte Zusammenarbeit. Basis dafür ist der regelmäßige, vertrauensvolle Austausch zwischen Beschäftigten und Führungskräften.

Im zweiten Teil des Praxis-Workshops setzte sich Marion Dinand, Personalleiterin bei der Alten Hansestadt Lemgo, mit der Frage auseinander, wie **Führungsverhalten das Lernen bei der Arbeit fördern** kann. Grundlage für die kontinuierliche Kompetenzentwicklung in Lemgo ist die kooperative und gesundheitsorientierte Unternehmenskultur der Stadtverwaltung. Die Führungsleitlinien thematisieren u.a. die Selbstverantwortung der Beschäftigten: „Wir vertrauen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu, dass sie die vorgegebenen Aufgaben und Aufträge zielgerichtet lösen bzw. umsetzen. Wir versetzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in

Praxisworkshop

die Lage, selbständig Entscheidungen zu treffen. Wir treffen notwendige Entscheidungen sach- und zeitgerecht. Wir fördern und fordern das Wissen und Können unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir beziehen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Gestaltung der Prozesse ein und schätzen sie als Expertinnen und Experten für ihren Aufgabenbereich. Wir sorgen dafür, dass das vorhandene Wissen der Alten Hansestadt Lemgo aktuell und erhalten bleibt.“ Ein zentraler Aspekt im Zusammenhang mit Lernen bei der Arbeit ist der betriebliche Umgang mit Fehlern. Dazu heißt es in den Führungsleitlinien: „Wir kennen unsere Erfolge, aber auch der konstruktive Umgang mit Fehlern hilft uns besser zu werden. Wir gestehen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und auch uns selbst zu, Fehler zu machen. Dabei orientieren wir uns an diesen Fragen: „Wie geht es (nach dem Fehler) weiter?“ „Wie können wir Fehler für die Zukunft vermeiden?“ Der entscheidende Faktor liegt in der täglichen Anwendung der Leitlinien – erst wenn es sich um gelebte Praxis handelt profitieren Beschäftigte, Führungskräfte, Organisation und vor allem Bürgerinnen und Bürger von der Lernkultur. Damit dies gelingt sind die Leitlinien mit Instrumenten wie Feedbackgesprächen und Entwicklungsgesprächen unteretzt – die von den Führungskräften in den einzelnen Teams und Ämtern genutzt und in Zusammenarbeit mit einer zentralen Abteilung gepflegt werden. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist die praktizierte Unterstützung durch die oberste Leitungsebene – Bürgermeister und Verwaltungsvorstand geben dem Thema Lernen bei der Arbeit hohe Priorität und zeigen dies den Beschäftigten und Führungskräften auch.

Andrea Koch, Teamleiterin Lernen + Entwickeln in der Arbeit bei dm-drogerie markt in der Zentrale in Karlsruhe, stellte gemeinsam mit Nicole Bittner, Beraterin Aus- und Weiterbildung dm-drogerie markt in einer Region, dar, wie Lernförderung in der Aufbauorganisation verankert ist. Hintergrund der organisatorischen Strukturen bei dm sind folgende Annahmen: „Ein ganz besonders ergiebiger und bedeutungsvoller Ort des informellen Lernens ist die tägliche

Arbeit. Wir wollen dieses informelle Lernen in der täglichen Arbeit nicht nur geschehen lassen, sondern es bewusst und gezielt fördern.“ Im Unternehmen wird eine dialogische Führungskultur praktiziert. Führungskräfte stellen Fragen statt anzuweisen und wirken als Lernbegleiter. Lernen ist Sache aller Beschäftigten – also von Führungskräften wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Lernen in der Arbeit (LidA) findet in der Kundenbetreuung, bei der Warenpflege, in Besprechungen und in kleinen Projekten statt. Genutzt werden Erkundungsaufgaben oder Lerngruppen. Ergänzt werden diese Angebote durch Webinare im Intranet, die dm Lernwelt und selbstentwickelte Instrumente wie Lern- und Reflexionskarten zur Stärkung der Selbstlernkompetenz.

Aus Sicht der Lernenden gibt es mehrere Ansprechpartner:



Präsentation A. Koch / N. Bittner, dm-drogerie markt

Praxisworkshop

Bei der Stundenerfassung gibt es die Kategorie Lernzeit. Lernzeit sind alle Schulungen, Seminare, Webinare, digitalen Lernangebote und Werkstätten, Abenteuer Kultur, Lerngespräche und LidA-Arbeitstage außerhalb und innerhalb der Filiale, sowohl für lernende Mitarbeiter, Lernlinge als auch Lernbegleiter. Pausen müssen als Unterbrechung erfasst werden. Die Lernzeit ist bewusst zu planen.

Prof. Werner Stork von der Hochschule Darmstadt befasste sich mit dem Nutzen des arbeitsintegrierten Lernens für die Beschäftigten. Ein Ausgangspunkt dabei ist die Feststellung: Lernen ist ein Grundbedürfnis! Lernen ist im Sinne der Resilienz ein zentraler „endogener Erfolgsfaktor“ von Systemen (Menschen, Teams, Unternehmen, Regionen etc.), der deren Entwicklungs- und Evolutionsfähigkeit deutlich positiv beeinflusst. Davon gehen auch der Ansatz der Salutogenese und die Erkenntnisse über das Kohärenzgefühl (beherrschbar, verstehbar, sinnvoll) aus. Organisationen sollten in ihre Unternehmenskultur investieren und ihre Mission, Vision und gemeinsamen Werte betonen.

Allerdings konzentrieren sich viele Organisationen bislang – auch bei der Digitalisierung – (zu) stark auf die Förderung formaler Lernangebote. Eine Meta-Analyse von Cerasoli et. al. (2017) zeigt auf, dass – bei einer entsprechenden Förderung – gilt: Informelles Lernen erhöht die Effektivität und Leistung von Mitarbeitern (bis zu 1/3) und verbessert ihre Arbeitszufriedenheit. Daraus folgt: Organisationen sollten Raum für informelles Lernen schaffen! Für das informelle Lernen sind Veränderungen auf organisatorischer Ebene von entscheidender Bedeutung, es braucht Lern- und Übungsräume für ein institutionelles und kulturelles Setting für das Lernen, das Experimentieren, das Fehler machen, das Erfinden etc. Zudem: Neue Akzente in den Arbeitsaufgaben (bspw. 20 % „Lernen“). Organisationen müssen sich hybrid aufstellen und „feste“ und „flüssige“ Muster kombinieren, um Leistungserbringung und Lernprozesse gleichzeitig zu ermöglichen.

Eine neue Form von Führung ist wichtig: a) transformationale Führung oder b) Autonomie und Selbststeuerung ergänzt durch „Führung on demand.“ Zudem müssen Organisationen Anreize zum informellen Lernen schaffen. Viele Beschäftigte sind vom Lernen entwöhnt und nicht wenige haben schlechte Erfahrungen mit Lernen gemacht. Wichtige informelle Lernformate sind: Arbeitskreise, Lernwerkstätten, Mentoring, kollegiale Beratung, „Working Out Loud“ Initiativen, diverse Dialog-Formate etc. Aber auch: Sunlight.is: die Google Suche für Lerninhalte, GoodHabit: das „Netflix des Lernens“, Masterplan.com: eine Wissensdatenbank zur digitalen Transformation, Agility Scales – Mind Settlers: die Plattform zum Erfahrungsaustausch. Idealerweise wird dieses Angebot ergänzt um ein „freies Lern-Budget“ für jeden Mitarbeitenden.

Unter Moderation von Mirko Ribbat (BAuA) gingen vier Diskutanten der Frage nach, welche **Treiber für lernförderliche Arbeitsgestaltung** definiert werden können.



Jochen Berendsohn, Personalrat der VGH Versicherung in Niedersachsen wies beispielweise auf die Bedeutung von Kompetenzentwicklung im digitalen Wandel hin, blieb jedoch skeptisch, ob Investitionen in Lernen von Unternehmen nachhaltig verfolgt werden. Professor Storck betonte dabei die Chance von arbeitsintegriertem Lernen, insbesondere wenn Betriebe den betriebswirtschaftlichen Nutzen

Praxisworkshop

von betrieblichen Bildungsmaßnahmen nicht sofort erkennen. In diesen Fällen steigt die Wichtigkeit des informellen Lernens für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit in besonderem Maße. Inga Mühlenbrock (BAuA) betonte ebenfalls das Potential der Arbeitsgestaltung und dabei die Doppelrolle, die Führungskräfte im digitalen Wandel einnehmen. Sie benötigten nicht nur Expertise bezüglich der Schaffung lernorientierter Arbeitsbedingungen, sondern auch für eine Begleitung ihrer Beschäftigten bezüglich ihrer Kompetenzentwicklung. Friedrich Fuß wies in diesem Zusammenhang darauf hin, dass beispielsweise richtiges Feedback auch gelernt werden müsse. Unter Beteiligung des Publikums wurde weiterhin diskutiert, welche Rahmenbedingungen das Lernen in der Arbeit unterstützen können. Dabei wurde festgestellt, dass Führungskräfte bei der Aufgabe der Lernförderung von der Organisation nicht allein gelassen werden dürfen. Sie brauchen Zeit, Anerkennung und Orientierung, wohin sich die Organisation, die Produkte und die Arbeitsaufgaben im digitalen Wandel entwickeln.

Götz Richter, Inga Mühlenbrock, Mirko Ribbat,
BAuA

65. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

27.02.-01.03.2019, Dresden

Einladung & Call for Papers



Arbeit interdisziplinär

analysieren - bewerten - gestalten

GfA

Auf dem 65. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. hat unter der Leitung von Dr. Götz Richter ein Symposium mit dem Titel „Arbeitsintegriertes Lernen in der digitalen Transformation der Arbeit“ stattgefunden. Auf der gut besuchten und sehr lebhaften Veranstaltung haben neben Mirko Ribbat aus dem Projekt der BAuA Prof. Dr. Peter Dehnbostel von der TU Dortmund („Betriebliche Lernorte, Lernräume und Lernarchitekturen auf der Basis arbeitsintegrierten Lernens“), Dr. Stefanie Hiestand von der Leibniz Universität Hannover („Zur Verknüpfung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung“) und Dr. Benjamin Höhne von der Beuth Hochschule für Technik Berlin („Lebende Lernprojekte“) Diskussionsbeiträge geliefert. Dr. Götz Richter hat unter dem Titel „Fördert arbeitsintegriertes Lernen die Arbeitsfähigkeit?“ und Mirko Ribbat unter dem Titel „Wie können Führungskräfte das Lernen bei der Arbeit fördern?“ Ergebnisse aus dem BAuA Forschungsprojekt vorgestellt.

Personal Wissen Kompakt am 09.05.2019 in der DASA

Auf der "Personal Wissen Kompakt" lernen Sie Instrumente zur Beratung von Unternehmen und Organisationen kennen. Im Mittelpunkt stehen Instrumente, die helfen, den Wandel der Arbeitswelt zu gestalten.

Programm und Anmeldung unter

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Veranstaltungen/Termine/2019/05.09-Personal-Wissen-Kompakt.html>

Wir freuen uns auf Sie!

Unseren Beitrag im Schwerpunktheft „**ARBEIT**“ steht jetzt zum kostenfreien Download auf der Seite des Verlages zur Verfügung:

<https://www.degruyter.com/view/j/arbeit.2018.27.issue-4/issue-files/arbeit.2018.27.issue-4.xml>

Hinweise zum Datenschutz

Ihre persönlichen Daten dienen nur der Versendung des Newsletters sowie der Dokumentation Ihrer Zustimmung. Eine andere Verarbeitung oder Weitergabe an Dritte erfolgt nicht. Sie können den Newsletter und die Einwilligung zur Speicherung der Daten jederzeit widerrufen. Sollten Sie Ihr Widerrufsrecht nicht gebrauchen, sehen wir dies als Einwilligung an.

Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor –
Die Rolle von Führungskräften

Ein Forschungsprojekt der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und
Arbeitsmedizin (BAuA)

Ihre Ansprechpartner sind:

Dr. Götz Richter (richter.goetz@baua.bund.de)

Inga Mühlenbrock (muehlenbrock.inga@baua.bund.de)

Mirko Ribbat (ribbat.mirko@baua.bund.de)

Das Forschungsprojekt wird finanziert und bearbeitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, Fachgruppe 1.1 Wandel der Arbeit). Bis Herbst 2019 forscht ein interdisziplinäres Team zur Gestaltung lernförderlicher Arbeitsbedingungen in Banken, Versicherungen und öffentlichen Verwaltungen.